

ANALISA PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABLE MEDIATOR DI RESTORAN “X” SURABAYA

Monica Valensia, Marcella Kusumo, Endo Wijaya Kartika

Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

Abstrak : Penelitian ini ditunjukkan untuk menguji Analisa Pengaruh *Leader-member Exchange* Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator di Restoran “X” Surabaya.

Uji hipotesis dilakukan dengan menguji dua model guna mengetahui apakah *Leader-member Exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, apakah kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, dan apakah *Leader-member Exchange* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat dibuktikan bahwa *Leader-member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* dan, *Leader-member Exchange* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Kata Kunci :

Leader-member Exchange, kepuasan kerja, Turnover Intention

Abstract : This study indicated for the test of Analysis On The Influence of Leader-member Exchange on Turnover Intention With Job Satisfaction as Variable Mediator in “X” Restaurant Surabaya.

Hypothesis test is done to test the two models to determine whether Leader-member Exchange has positive significant effect on job satisfaction, job satisfaction has negative significant effect on turnover intention, and Leader-member Exchange has negative significant effect on turnover intention.

From the research which has been done, it is proved that: Leader-member Exchange has positive significant effect on job satisfaction, Job satisfaction has negative not significant effect on turnover intention, and Leader-member Exchange has negative significant effect on turnover intention

Keywords :

Leader-member Exchange, Job Satisfaction, Turnover Intention

Restoran atau rumah makan adalah bisnis yang sangat berkembang pesat saat ini, termasuk di Indonesia. Pertumbuhan ekonomi di Indonesia dilihat dari lapangan usaha selama 2013 semua sektor mengalami pertumbuhan positif. Pertumbuhan ekonomi Indonesia periode 2009-2013 mencapai rata-rata 5,9% per tahun yang merupakan pertumbuhan ekonomi tertinggi. Perdagangan hotel dan restoran adalah salah satu sektor utama yang menyumbang PDB di Indonesia. Perdagangan hotel dan restoran di Indonesia tumbuh sebesar 8,61% dari tahun 2012 (Sairi, 2013).

Surabaya merupakan kota terbesar kedua di Indonesia. Sebagai salah satu kota metropolitan, kota Surabaya memiliki pertumbuhan ekonomi yang cukup baik dari tahun ke tahun. Data dari Badan Pusat Statistik Jawa Timur menunjukkan bahwa ekonomi Surabaya pada triwulan I tahun 2012 mengalami pertumbuhan sebesar 7,19% jika dibandingkan ekonomi Surabaya pada triwulan yang sama tahun 2011. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa Surabaya telah menjadi salah satu kota tujuan bisnis di Indonesia (Harianto dan Subagio, 2013, p. 1). Menurut Widiyati (2013), jumlah restoran dan cafe di Surabaya mengalami peningkatan sebesar 15% hingga 20% setiap tahun. Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa bisnis restoran di Surabaya semakin marak.

Restoran “X” adalah salah satu restoran yang mempunyai konsep *steak house* di kawasan Surabaya barat. Restoran ini dapat dikategorikan sebagai restoran baru dan berkembang. Didirikan di Pesanggrahan pada tahun 2009, sekarang restoran ini sudah mempunyai 3 cabang di Jakarta, dan 1 cabang di Surabaya. Dengan motto “Quality, Service, Convenient”, Restoran X selalu menyajikan kualitas daging yang terbaik untuk memenuhi harapan konsumen.

Permasalahan yang terjadi di Restoran “X” adalah banyaknya karyawan yang keluar dalam tahun pertama. Restoran “X” memiliki 30 karyawan saat tahun pertama restoran dibuka yaitu pada tahun 2013. Pada semester pertama restoran dibuka, terjadi *turnover rate* sebesar 11 orang. *Turnover rate* yang sebesar 37% ini dapat dikategorikan tinggi karena melebihi 10%. Saat ini, jumlah karyawan yang bekerja di Restoran “X” Surabaya adalah 32 orang, dan *turnover* yang terjadi hingga sekarang masih cukup tinggi yaitu 3 orang di trimester pertama tahun 2014. Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa karyawan dan menemukan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan di restoran “X” berjalan cukup baik. Kepuasan karyawan yang ada juga cukup tinggi. Tetapi *turnover rate* yang terjadi masih tinggi.

TEORI PENUNJANG

Leader-member Exchange

Leader-member Exchange (LMX) merupakan peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya (Morrow, 2005, p. 682). Dalam menjalankan sebuah operasional, diperlukan kerjasama tim yang baik antara seorang atasan dan bawahan (Timpe, 1991, p. 190).

Berikut ini dikemukakan beberapa dimensi *Leader-member Exchange* (Liden dan Maslyn, 1998):

1. *Affection* (Afeksi): Saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja.
2. *Loyalty* (loyalitas) yaitu mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan *LMX*.
3. *Contribution* (kontribusi) persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota

untuk mencapai tujuan bersama dan menguntungkan (*eksplisit* atau *implicit*).

4. *Professional Respect* (penghormatan profesional) yaitu Persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau luar organisasi, sehingga menjadi unggul di bidang kerjanya.

Kepuasan Kerja

Menurut Martoyo (2000, p. 142), definisi dari kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang non finansial.

Berikut ini adalah dimensi kepuasan kerja menurut Luthans (2005):

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yang artinya pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan.
2. Kepuasan terhadap imbalan/gaji mengacu pada karyawan melihat imbalan sebagai refleksi dari bagaimana perusahaan memandang kontribusi karyawan terhadap perusahaan.
3. Promosi pekerjaan. Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan
4. Kepuasan terhadap supervisor mengacu pada pengawasan atau supervisi yang merupakan sumber penting dari kepuasan kerja.
5. Kepuasan terhadap rekan kerja mengacu pada rekan yang kooperatif yang merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja yang kuat akan bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu

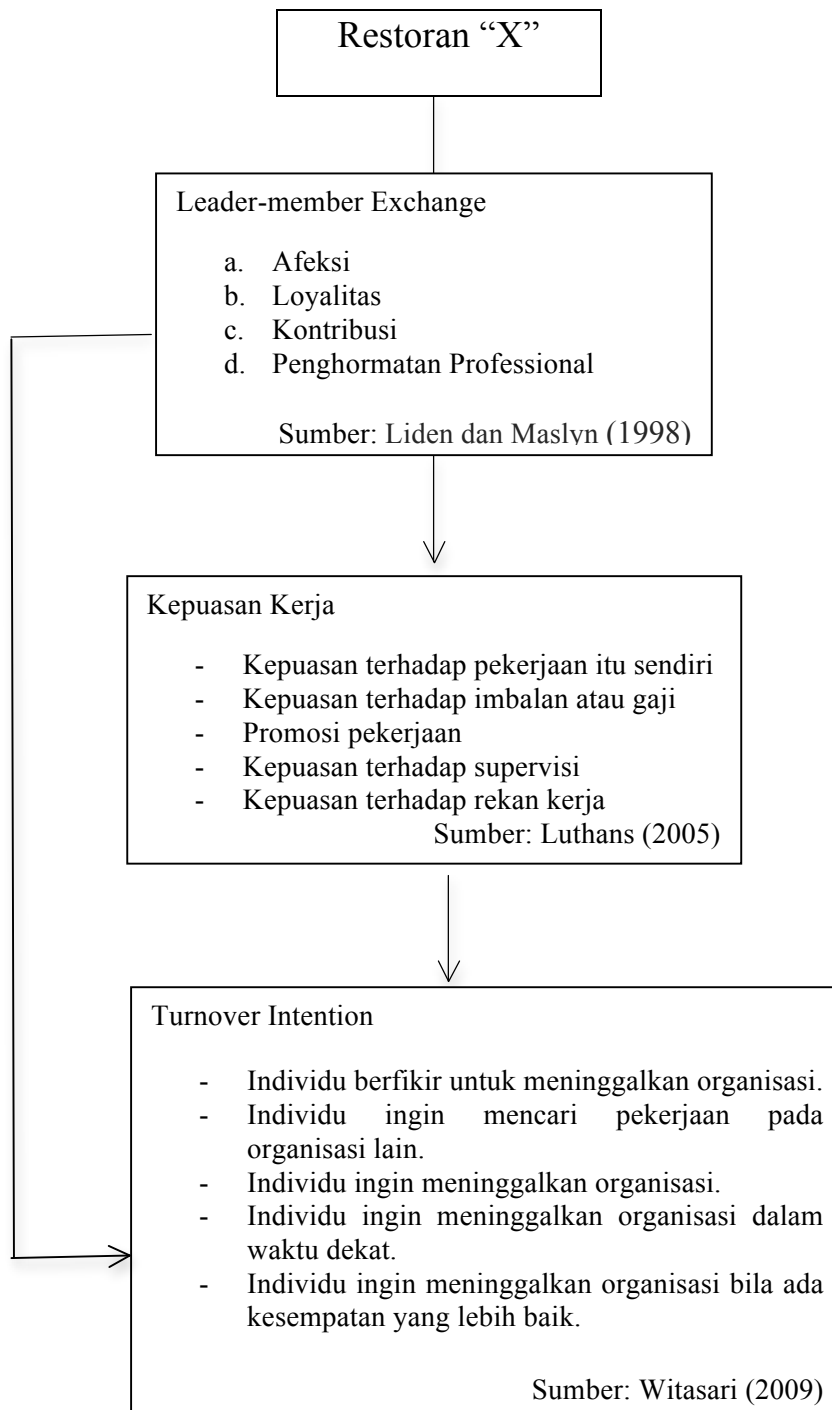
Turnover Intention

Menurut Andini (2006, p. 12), *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan yang dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Dalam penelitian yang dilakukan, variabel *turnover intention* digunakan dalam cakupan yang luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan.

Berikut ini adalah dimensi dari turnover intention menurut Witasari (2009):

1. Individu berfikir untuk meninggalkan organisasi.
2. Individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain.
3. Individu ingin meninggalkan organisasi.
4. Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.
5. Individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.

Kerangka Pemikiran



TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui apakah *Leader-member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Restoran “X” Surabaya.
2. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Restoran “X” Surabaya.
3. Untuk mengetahui apakah *Leader-member Exchange* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Restoran “X” Surabaya.
4. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja merupakan variabel mediator atau variabel intervening antara *Leader-member Exchange* dengan *turnover intention*.

METODE PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian ini jenis penelitian yang dilakukan adalah eksplanatif kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan antar variabel penelitian

Gambaran Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan dari restoran “X” Surabaya. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan restoran “X” yang berjumlah 32 orang, dari semua departemen.

Pengembangan / Pengumpulan Data

Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka atau bilangan yang merupakan hasil dari kuesioner yang disebarkan untuk karyawan restoran “X”.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dari kuisisioner yang telah disusun dalam bentuk rangkaian pernyataan dan disebarkan kepada 32 orang karyawan restoran “X”.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode angket dimana peneliti akan menyebarkan angket kepada karyawan restoran “X” Surabaya.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*, dengan interval penilaian untuk setiap jawaban responden. Skala ini mempunyai 5 tingkatan yang dimulai dari skor 1 = sangat tidak setuju, skor 2 = tidak setuju, skor 3 = netral, skor 4 = setuju, skor 5 = sangat setuju.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel bebas dari penelitian ini adalah variabel *Leader-member Exchange*.

Dimensi dari *Leader-member Exchange* antara lain:

- a. *Affection* (Afeksi) mengacu pada hubungan timbal balik anggota yang saling menguntungkan. Afeksi dapat diwujudkan dalam keinginan untuk dan atau hubungan yang memiliki komponen yang menguntungkan dan membuahkan hasil. Indikator empiriknya adalah:
 - Atasan memiliki hubungan pribadi yang erat dengan bawahan

- b. *Loyalty* (Loyalitas) mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan *LMX*. Indikator empiriknya adalah:
 - Karyawan bersedia mengikuti perintah yang dikatakan oleh atasan
 - Karyawan tidak keberatan untuk membantu atasan melebihi dari tugas yang seharusnya dikerjakan dan sebaliknya
- c. *Contribution* (Kontribusi) merupakan jumlah, kesulitan, dan pentingnya tugas yang diberikan dan diterima oleh anggota karena menunjukkan kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan dan kemauan anggota untuk mengerjakan dan menyelesaikan dengan baik tugas yang susah dan penting. Indikator empiriknya adalah:
 - Karyawan rela membantu atasan jika dibutuhkan dan sebaliknya.
- d. *Professional Respect* (penghormatan profesional) merupakan persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau luar organisasi, sehingga menjadi unggul di bidang kerjanya. Indikator empiriknya adalah:
 - Karyawan menghormati profesionalitas yang ditunjukkan oleh atasan.

Variabel terikat dari penelitian ini adalah kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Dimensi dari kepuasan kerja adalah:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yang artinya pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Indikator empiriknya adalah:
 - Karyawan menyukai pekerjaan yang dikerjakan.
- b. Kepuasan terhadap imbalan/gaji mengacu pada karyawan melihat imbalan sebagai refleksi dari bagaimana perusahaan memandang kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Indikator empiriknya adalah:
 - Gaji atau upah yang diberikan oleh restoran “X” sesuai dan sebanding dengan apa yang dikerjakan.
- c. Promosi pekerjaan. Indikator empiriknya adalah:
 - Karyawan memiliki kesempatan besar untuk memperoleh peningkatan karier atau promosi.
- d. Kepuasan terhadap *supervisor* mengacu pada pengawasan atau supervisi yang merupakan sumber penting dari kepuasan kerja. Indikator empiriknya adalah:
 - Atasan memberikan pengawasan yang baik kepada karyawan.
- e. Kepuasan terhadap rekan kerja mengacu pada rekan yang kooperatif yang merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja yang kuat akan bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu. Indikator empiriknya adalah:
 - Adanya rekan kerja yang saling mendukung di restoran “X”.

Dimensi dari *turnover intention* adalah:

- a. Individu berfikir untuk meninggalkan organisasi. Dimensi empiriknya adalah:
 - Karyawan cenderung berpikir untuk meninggalkan pekerjaan di restoran “X”.
- b. Individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain. Dimensi empiriknya adalah:
 - Karyawan ingin mencari pekerjaan baru di luar restoran “X”
- c. Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.
 - Karyawan ingin meninggalkan restoran “X” dalam waktu dekat.
- d. Individu ingin meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik. Dimensi empiriknya adalah:
 - Karyawan ingin meninggalkan restoran “X” bila ada kesempatan lain yang lebih baik.

Teknik Analisa Data

Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas dilakukan untuk mengukur tingkat kevalidan dari instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Nilai *convergent validity* adalah nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Suatu indikator dinyatakan valid atau memenuhi *convergent validity* jika mempunyai *loading factor* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju. Pengujian validitas untuk indikator reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstruknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah (atau dikeluarkan dari model).

Pengukuran reliabilitas menurut Chin (Ghozali, 2006) dimaksudkan untuk menilai apakah suatu indikator benar-benar dapat dipercaya untuk mengukur suatu konstruk. Suatu indikator dikatakan sebagai pembentuk konstruk yang baik apabila memiliki korelasi (*loading*) ≥ 0.7 . Namun demikian untuk penelitian tahap awal skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup.

HASIL PENELITIAN

Responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 32 orang yaitu 21 orang pria dan 11 orang wanita. Kemudian usia responden yang paling dominan adalah 18-25 tahun sebanyak 19 orang, diikuti oleh 26-35 tahun sebanyak 10 orang, 36-45 tahun sebanyak 2 orang, dan diatas 46 orang sebanyak 1 orang. Lama bekerja di restoran yang paling banyak adalah di atas satu tahun yaitu 28 orang. Karyawan yang bekerja 6 bulan hingga 1 tahun sebanyak 3 orang, lalu di bawah 1 bulan sebanyak 1 orang.

Faktor	Mean	Kategori
<i>Leader-member Exchange</i>	3.96	Tinggi
Kepuasan Kerja	4.06	Tinggi
<i>Turnover Intention</i>	2.30	Rendah

Tabel diatas adalah hasil perhitungan nilai *mean*. Dari tabel di atas diketahui bahwa hasil penghitungan nilai *mean* secara keseluruhan yaitu faktor *turnover intention* termasuk dalam kategori rendah; faktor *Leader-member Exchange* dan kepuasan kerja termasuk dalam kategori tinggi.

<i>Leader-member Exchange</i>	<i>Mean</i>	Kategori
Atasan memiliki hubungan secara pribadi yang erat dengan saya	4.22	Sangat Tinggi
Saya bersedia mengikuti perintah yang dikatakan atasan saya	3.94	Tinggi
Saya tidak keberatan untuk membantu atasan saya lebih dari yang seharusnya saya kerjakan dan begitu juga atasan memperlakukan saya dengan hal yang sama	3.47	Tinggi
Saya rela membantu atasan jika dibutuhkan begitu juga sebaliknya atasan kepada saya	4.00	Tinggi
Saya menghormati profesionalitas yang ditunjukkan oleh atasan saya	4.16	Tinggi
NILAI KESELURUHAN	3.96	Tinggi

Dilihat dari *mean* tiap indikator yang tinggi, mengakibatkan *mean Leader-member Exchange* menjadi tinggi. Dapat disimpulkan bahwa hubungan atasan dan bawahan yang terjadi di dalam Restoran “X” secara keseluruhan baik.

Kepuasan Kerja	<i>Mean</i>	Kategori
Saya menyukai pekerjaan yang saat ini saya kerjakan	4.31	Sangat Tinggi
Gaji atau upah yang saya terima saat ini sesuai dengan apa yang saya kerjakan	3.91	Tinggi
Adanya kesempatan bagi saya untuk mendapatkan promosi	3.91	Tinggi
Adanya pengawakan yang baik dari atasan kepada saya	4.09	Tinggi
Saya memiliki rekan kerja yang saling mendukung	4.06	Tinggi
NILAI KESELURUHAN	4.06	Tinggi

Dapat dilihat dari tabel di atas bahwa karyawan di restoran “X” secara keseluruhan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini karena tingginya nilai *mean* dari tiap indikator.

<i>Turnover Intention</i>	<i>Mean</i>	Kategori
Saya cenderung berfikir untuk meninggalkan pekerjaan saya	1.84	Rendah
Saya ingin mencari pekerjaan di restoran lain	2.28	Rendah
Saya ingin meninggalkan restoran tempat saya bekerja dalam waktu dekat	2.09	Rendah
Saya ingin meninggalkan restoran tempat saya bekerja apabila ada kesempatan	3.00	Cukup Tinggi
NILAI KESELURUHAN	2.30	Rendah

Berdasarkan tabel di atas nilai mean *turnover intention* tergolong rendah yang didukung oleh nilai *mean* dari tiap indikator yang tergolong rendah.

	AVE
Kepuasan Karyawan	0.584830
<i>LMX</i>	0.667402
<i>Turnover Intention</i>	0.669759

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai AVE dari variabel *Leader-Member Exchange*, kepuasan karyawan, dan *Turnover Intention* adalah diatas 0.5. Dari hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik.

	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan Karyawan	0.872174
<i>LMX</i>	0.888815
<i>Turnover Intention</i>	0.854289

Sebuah model dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,7. Dari hasil pengolahan data, nilai *composite reliability* variabel kepuasan karyawan, *Leader-member Exchange*, dan *Turnover Intention* secara berurutan adalah 0.872174; 0.888815; dan 0.854289. Ketiga nilai tersebut adalah diatas 0,7. Dapat disimpulkan bahwa model memiliki reliabilitas yang baik.

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
Kepuasan Karyawan -><i>Turnover Intention</i>	-0.061838	0.509083
<i>LMX</i> -> Kepuasan Karyawan	0.780026	16.570561
<i>LMX</i> -><i>Turnover Intention</i>	-0.601494	12.154275

Melihat hasil *inner weight* model, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai pembuktian hipotesa penelitian ini yaitu:

1. Variabel kepuasan karyawan mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar -0.061838 dan *t statistics* sebesar 0.509083. Dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* di Restoran “X” Surabaya.
2. Nilai *t statistics* pada *Leader-member Exchange* pada kepuasan karyawan menunjukkan angka 16.570561 dengan nilai *original sample* sebesar 0.780026. Karena nilai *t* tersebut lebih besar dari 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Leader-member Exchange* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi variabel *Leader-member Exchange* pada karyawan restoran “X” Surabaya, semakin tinggi juga kepuasan karyawan.
3. Nilai *t statistics* pada *Leader-member Exchange* pada *Turnover Intention* menunjukkan angka 12.154275 dengan nilai *original sample* sebesar -0.601494. Karena nilai *t* tersebut lebih besar dari 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Leader-member Exchange* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini berarti semakin tinggi variabel *Leader-member Exchange* pada karyawan restoran “X” Surabaya, maka semakin rendah *Turnover Intention* karyawan.

PEMBAHASAN

Melalui pengujian hipotesa dengan menggunakan model persamaan struktural (*SEM*), dapat ditemukan bahwa tidak semua hipotesa yang diajukan bisa diterima. Hipotesa pertama terbukti benar, yaitu *LMX* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Restoran “X”. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Djatmika (2005), yang mengatakan bahwa *Leader-member Exchange* berpengaruh terhadap kepuasan seseorang. Hubungan atasan-bawahan memiliki peran penting untuk membangun kecermatan hubungan antar individu dalam organisasi. Tingkat kepercayaan atasan melalui proses pendelegasian tugas kepada bawahan sesuai tanggung jawabnya akan membangkitkan kepuasan kerja di antara bawahan, baik karena faktor pekerjaan maupun hubungan dengan rekan kerja.

Hipotesa yang mengatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terbukti tidak dapat diterima, karena melalui penelitian ini ditemukan bahwa kepuasan kerja tidak cukup menjelaskan pengaruhnya terhadap *turnover intention*. Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Witasari (2009, p. 93) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Witasari mengatakan karyawan yang puas bekerja tidak pernah menutup adanya kemungkinan untuk meninggalkan tempat kerja dan mencari pekerjaan di tempat lain. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas tidak langsung memiliki niat atau keinginan untuk keluar dari pekerjaannya.

Hipotesa yang ketiga adalah *LMX* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hipotesa ini dapat diterima setelah dilakukan pengujian dengan model persamaan struktural (*SEM*). Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Harris (2005) dimana dikatakan bahwa ada hubungan yang negatif dan signifikan antara *LMX* dengan *turnover intention* (p. 110). Kurangnya kepercayaan dan komunikasi antara bawahan dengan atasan dapat menimbulkan *turnover intention*. Adanya dukungan dari atasan akan meningkatkan *loyalty* karyawan sehingga karyawan merasa senang dengan lingkungan pekerjaan yang dimiliki dan tidak ingin keluar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *LMX* adalah variabel yang paling berpengaruh kepada *turnover intention*. Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja bukanlah variabel mediator antara *LMX* dengan *turnover intention*, melainkan variabel intervening. Jadi, hipotesa terakhir yang telah dikemukakan di awal tidak dapat diterima. Bagi karyawan di restoran “X”, kepuasan kerja karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan restoran “X” tidak menjamin karyawan tidak akan keluar dari pekerjaannya. Supaya karyawan tidak memiliki keinginan untuk keluar, lebih dibutuhkan kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan yang baik. Apabila karyawan hanya memiliki kepuasan saja, hal itu tidak cukup untuk mengurangi *turnover intention* yang terjadi di restoran “X”. Kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan yang baik lebih berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Leader-member Exchange* terbukti berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*.
3. *Leader-member Exchange* terbukti berpengaruh secara negatif signifikan terhadap *turnover intention*.
4. Kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediator, melainkan variabel intervening antara *Leader-member Exchange* dengan *Turnover Intention*.

Saran

Beberapa saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian ini yaitu:

1. Restoran “X” disarankan untuk tetap menjaga hubungan antara atasan dan bawahan, karena hubungan atasan dan bawahan ini lebih berpengaruh kepada *turnover intention* dibandingkan dengan kepuasan kerja. Pemimpin wajib membina relasi yang baik dengan karyawan, contohnya dengan mengadakan acara-acara yang dapat semakin mempererat hubungan antar rekan kerja. Hal ini diharapkan agar *turnover rate* menurun dan tidak lebih dari 10%.
2. Untuk penelitian selanjutnya di restoran “X”, diharapkan untuk meneliti faktor lainnya yang dapat memberikan dampak yang signifikan

terhadap variabel *turnover intention*, karena variabel kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang cukup besar untuk *turnover intention*.

DAFTAR PUSTAKA

- Andini, R. (2006). *Analisis pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap intention to quit: studi kasus pada rumah sakit Roemani Muhammadiyah Semarang*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Diponegoro Semarang.
- Chen, L. H. (2008). *Job satisfaction among information system (IS) personnel. department of information management*. Unpublished undergraduate thesis, Chaoyang University of Technology, Taiwan.
- Djarmika, E. T. (2005). Pengaruh variabel hubungan atasan-bawahan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. *Jurnal Eksekutif*, Vol. 2 No. 2, pp. 81-87.
- Harris, J. K & Kacmar, K.M. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.26, pp. 363-378.
- Harianto, D. & Subagio, H. (2013). Analisa pengaruh kualitas layanan, brand image, dan atmosfer terhadap loyalitas konsumen dengan kepuasan konsumen sebagai variabel intervening konsumen kedai deja-vu Surabaya. *Jurnal Strategi Pemasaran*, Vol. 1. No. 1, pp. 1-8.
- Liden, C.R. & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 43-72.
- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior* (ed. 11). New York: McGraw-Hill.
- Martoyo S. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Morrow, P.C. *et al.* (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20. No. 8, pp. 681 – 694.
- Widiyati, R. (2013). Hubungan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan persepsi keadilan penilaian kinerja pada karyawan Di PG Kebon Agung Kabupaten Malang. Retrieved Februari 15, 2014, from <http://jurnal-online.um.ac.id/data/artikel/artikel3997963FDFB7F83453613E03E2015CFC.pdf>.
- Witasari, L. (2009). *Analisis Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intention to quit (studi empiris pada Novotel Semarang)*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Diponegoro, Semarang.